

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KÊNIA LUZIA VIEIRA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO MUNICÍPIO
DE CACOAL/RO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo Científico**

**Cacoal – RO
2016**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KÊNIA LUZIA VIEIRA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO MUNICÍPIO
DE CACOAL/RO**

Artigo Científico apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis sob a orientação da Prof^a Ms. Andréia Duarte Aleixo.

**Cacoal – RO
2016**

Vieira, Kênia Luzia.

V657a Aprendizagem organizacional para a sustentabilidade: um estudo exploratório nas instituições financeiras do município de Cacoal/RO / Kênia Luzia Vieira – Cacoal/RO: UNIR, 2016.
35 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.
Orientadora: Prof.^a M.^a Andréia Duarte Aleixo.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Sustentabilidade. 3. Responsabilidade social. 4. Instituições financeiras I. Aleixo, Andréia Duarte. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658:005.35

Catlogação na publicação: Naiara Raissa Passos – CRB11/891

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O Artigo Científico - TCC - intitulado “Aprendizagem organizacional para a sustentabilidade: um estudo exploratório nas instituições financeiras do município de Cacoal/RO”, elaborado pela acadêmica Kênia Luzia Vieira, foi avaliado pela banca examinadora em ____ de ____ de 2016, tendo sido _____.

Prof^ª Ms. Andréia Duarte Aleixo

Presidente

Prof^ª Dr^a Nilza Duarte Aleixo de Oliveira

Membro

Prof^ª Ms. Simone Maria Gonçalves de Oliveira Ulian

Membro

Cacoal – RO
2016

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Kênia Luzia Vieira¹

RESUMO

A aprendizagem organizacional é uma ligação construtiva entre organizações e as pessoas, a qual contribui para o avanço do desempenho e da produtividade, bem como visando melhores resultados dentro das organizações. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo analisar as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa, tendo como método o dedutivo, e no tratamento dos dados a análise de conteúdo. Como técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista com roteiro semiestruturado aplicada aos gestores e também aos funcionários com maior tempo de serviço das 11(once) instituições financeiras pesquisadas. A coleta de dados ocorreu nos meses de abril a junho de 2016. Com base na pesquisa realizada junto às instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional, notou-se que elas, na condução do processo de aprendizagem, estão proporcionando um aprendizado constante aos seus funcionários e sempre evidenciando a importância da missão, visão e os objetivos das instituições. Contudo, os resultados indicaram que as ações relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional atenderam aos objetivos propostos, pois ficou evidenciado que as instituições financeiras possuem uma preocupação com o processo de aprendizagem dos seus funcionários. Enquanto que as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que contribuem para a promoção da sustentabilidade, atenderam parcialmente os objetivos propostos nesta pesquisa, pois ainda é considerada um pouco incipiente no município de Cacoal/RO, porque a maioria das ações estão sendo desenvolvidas em nível regional e em todo o Brasil.

Palavras-Chave: Aprendizagem. Organizações. Sustentabilidade. Responsabilidade Social Empresarial. Instituições Financeiras.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, muito se tem discutido sobre o tema da aprendizagem organizacional. Entretanto, o processo de aprendizagem nas organizações não está apenas interligado às atividades formais que os funcionários desenvolvem dentro do ambiente de trabalho. Ele deve estar relacionado a qualquer tipo de oportunidade de criação ou disseminação de conhecimentos, cujo foco principal deve ser o aprendiz. A aprendizagem é considerada como estratégia de competitividade em que as organizações desenvolvem suas competências e habilidades para que alcancem melhores resultados. Por isso, à medida que as organizações aperfeiçoam suas estratégias de aprendizagem, há um natural desenvolvimento de padrões inovadores de trabalho e participação coletiva nas ações internas, que contribuem para a sustentabilidade das instituições (BARBOSA *et al*, 2003).

¹ Acadêmica concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, sob a orientação da Prof^a Ms. Andréia Duarte Aleixo.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional pode ser considerada como uma alternativa às grandes mudanças enfrentadas pelas organizações, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender consecutivamente a partir das experiências organizacionais e manifestar esses conhecimentos em práticas que contribuam para uma melhor atuação, tornando a empresa mais competitiva e sustentável.

Para Silveira e Maia e Fioravanti (2012), a aprendizagem organizacional e a sustentabilidade visam à integração de objetivos de múltiplas naturezas, de modo, que se torne um instrumento para viabilizar a sustentabilidade da organização baseada na abordagem *triple bottom line*, nas dimensões econômica, social e ambiental. Assim, a aprendizagem organizacional constitui uma ferramenta efetiva para a promoção da sustentabilidade organizacional. Isso porque, todo o investimento feito de maneira apropriada em aprendizagem resulta em múltiplos benefícios aos *stakeholders* nas organizações.

Com base no exposto, esse estudo buscou responder a seguinte questão problema: Como o processo de aprendizagem organizacional pode contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras?

Assim, o objetivo geral do presente estudo consistiu em analisar as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras. Tendo como objetivos específicos: a) Identificar as ações utilizadas pelas instituições financeiras que visem à aprendizagem organizacional; b) Identificar quais são as condições e os fatores predominantes no processo de aprendizagem organizacional que contribuem para a promoção da sustentabilidade; e c) Analisar como ocorre o processo de aprendizagem para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

Esta pesquisa faz-se relevante, por se tratar de um assunto que tem causado grandes discussões no meio das organizações, uma vez que visa também à aprendizagem organizacional para a sustentabilidade, que proporcionará aos gestores e aos funcionários das instituições financeiras a reverem suas práticas diante do mercado cada vez mais competitivo, e uma sociedade a cada dia mais consciente de que as empresas têm o seu dever com a responsabilidade social.

Para realização desse estudo, foi utilizado estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa, tendo como método o dedutivo. Como técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista com roteiro semiestruturado aplicada aos gestores e também aos funcionários com maior tempo de serviço das 11 (onze) instituições financeiras pesquisadas. A coleta de dados ocorreu nos meses de abril a junho de

2016. Para o tratamento dos dados foi adotada a análise de conteúdo.

Com base na pesquisa realizada junto às instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional, notou-se que as mesmas, na condução do processo de aprendizagem, estão proporcionando um aprendizado constante aos seus funcionários e sempre evidenciando a importância da missão, visão e os objetivos das instituições. Evidenciou-se que a experiência já adquirida pelos funcionários em experiências anteriores favorece e facilita a incorporação de melhorias para aquisição de novos conhecimentos, pois a aprendizagem contínua constitui-se como uma característica básica para que a organização consiga sobreviver no mercado cada vez mais competitivo.

Os resultados indicaram que as ações relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional atenderam aos objetivos propostos, visto que ficou evidenciado que as instituições financeiras possuem uma preocupação com o processo de aprendizagem dos seus funcionários. Enquanto que as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que contribuem para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras, atenderam parcialmente aos objetivos propostos nesta pesquisa, pois ainda é considerada um pouco incipiente no município de Cacoal/RO, uma vez que, a maioria das ações estão sendo desenvolvidas em nível regional e em todo o Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico da presente pesquisa é composto por 4 (quatro) temas, sendo: a) Aprendizagem organizacional; b) As organizações no processo de aprendizagem; c) A sustentabilidade organizacional; e d) Aprendizagem organizacional e Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A partir da década de 80, o conceito de aprendizagem organizacional (AO) passou a apresentar maior destaque, devido ao volume de informações e discussões sobre o tema. Contudo, as organizações começaram a inserir em seu ambiente organizacional uma diversidade de conceitos no intuito de obterem maior vantagem competitiva (ANTONELLO, 2005). As organizações são compostas por pessoas que habitam em diferentes lugares e apresentam características tanto de personalidade quanto de valores diferentes umas das

outras.

Para Barbosa *et al* (2003), o processo de aprendizagem organizacional é uma ligação construtiva entre organizações e as pessoas, a qual contribui para a avanço do desempenho e da produtividade, bem como para a melhor qualidade do trabalho. Trata-se, assim, de um comércio de oferta de competências profissionais, por parte dos funcionários, e de um investimento, por parte de toda a organização, para que exista o desenvolvimento contínuo de pessoas na busca de assimilação do conhecimento gerado. Esse processo econômico-social gerado entre pessoas e organizações possibilita a transformação da matéria-prima/capital humano em capital intelectual da organização.

Assim, conforme a figura 1, a Aprendizagem Organizacional AO pode ser definida como:

AUTOR	DEFINIÇÃO
Bitencourt (2001)	A aprendizagem organizacional busca o desenvolvimento de estratégias e procedimentos desenvolvidos de forma contínua, sempre visando melhores resultados, bem como o envolvimento das pessoas, de modo a estimulá-las na propagação de novos conhecimentos criando condições favoráveis para o surgimento de um novo ambiente capaz de estimular habilidades e atitudes.
Witt (2002)	Compreende um conjunto de ideias nascidas dentro do ambiente organizacional envolvendo a contribuição de cada membro da empresa, de modo que todos se beneficiem dos conhecimentos gerados, formando um somatório favorável ao desenvolvimento organizacional.
Silveira (2004)	Tem como foco principal o trabalho em conjunto. Daí a importância de incentivar a aprendizagem entre os colaboradores, uma vez que as decisões em equipes são muito valorizadas no momento de tomadas de decisões. Dentro das organizações, a aprendizagem se baseia na contribuição de cada pessoa envolvida que resulta na totalidade de conhecimentos, experiências, capacidades e maneiras diferentes que as pessoas e comunidades encontram para fazer as coisas. Nesse cenário, faz-se necessário que as capacidades individuais evoluam para a capacidade organizacional.
Antonello (2005)	Aprendizagem organizacional envolve tanto os conhecimentos formais quanto os informais, assim, a mesma representa um processo cumulativo de absorção e provocação de mudanças à proporção que os novos conhecimentos são adquiridos nas formas individual, grupal e organizacional. A valorização da reflexão e a ação dentro da estrutura organizacional contribuem para o acréscimo de melhorias no gerenciamento.

Figura 1 - Definições sobre a AO

Fonte: Bitencourt (2001); Witt (2002); Silveira (2004); Antonello (2005)

Robbins (2009) ressalta que a aprendizagem vai muito além daquela concepção que se refere à aprendizagem vivenciada na escola, pois o aprendizado é contínuo uma vez que o indivíduo adquire novos conhecimentos pelos mais diversificados meios. Contudo, se não houver mudança permanente no comportamento individual, é indicativo de que a aprendizagem não surtiu o efeito desejado, e sim, houve apenas o complemento da aprendizagem.

No entanto, a aprendizagem é considerada um conhecimento contínuo que ocorre de formas distintas: a) por meio do conhecimento empírico, ou seja, o aprendizado começa quando ainda crianças; b) por meio do conhecimento formal, ou seja, aquele que se adquire com o desenvolvimento intelectual; c) por meio do conhecimento informal, que se adquire principalmente por meio da leitura (ROBBINS, 2009).

Para Barbosa *et al* (2003), outro ponto a ser considerado é como compatibilizar o processo de aprendizagem dentro das organizações com a realização de metas organizacionais, pois o processo de aprendizagem organizacional não pode mais ser visto como um ato isolado do trabalho e sim como um fator essencial dele. Portanto, se as políticas organizacionais não considerarem esse ponto, irão correr o risco de estarem estimulando forças concorrentes as quais desgastam e desestimulam os funcionários que poderiam estar produzindo com maior qualidade e efetividade.

Mcshane e Glinow (2014) acrescentam, ainda, que a perspectiva da aprendizagem organizacional confere o conhecimento como um recurso que pode ser utilizado pelas organizações em 3 (três) formas, sendo elas:

- 1) **Capital humano:** é considerado de suma importância para a sobrevivência da organização, principalmente em um ambiente altamente competitivo. Um quadro adequado de capital humano representa um ativo altamente valioso para a organização, sendo que na realidade as empresas se deparam com dificuldades, pois nem sempre encontram capital intelectual em abundância para se estruturar uma boa equipe. Por um lado, o capital humano além de representar uma vantagem competitiva, representa também uma ameaça dentro das organizações. Os indivíduos acabam tendo acesso aos conhecimentos que são próprios da empresa, e quando a deixam, levam consigo os conhecimentos para a outra concorrente. Mesmo nas entidades que façam uso de muita tecnologia, o capital humano talentoso é indispensável, pois a criatividade gerada pelo ativo humano pode fazer toda a diferença para o sucesso da organização.
- 2) **Capital estrutural ou capital organizacional:** representa a forma como as empresas estruturam-se em seus sistemas ou estruturas internas, ou seja, na forma como a empresa estabelece os procedimentos de trabalho e como organiza fisicamente suas etapas de produção. O produto final da organização está contido no capital estrutural que, uma vez efetuada a desmontagem desses produtos, eles geram conhecimentos quanto a sua construção bem como seu funcionamento.
- 3) **Capital de relacionamento:** os clientes e os fornecedores são os principais

colaboradores com os quais a organização vivencia um constante relacionamento. Dentro do capital de relacionamento encontra-se também o valor intangível representado pela imagem de marca da organização, que além de representar muito para as organizações, demonstram o nível de relacionamento que o quadro funcional da organização mantém com as pessoas externas à organização, pois tais relacionamentos ajudam a trazer novos negócios para fortalecimento da empresa.

Contudo, vale ressaltar que os ganhos de competitividade e ganhos financeiros positivos não representam as únicas formas de contribuições do processo de aprendizagem organizacional, pois existem outros fatores que devem ser levados em consideração, como, por exemplo, a interpretação dos resultados, que costumeiramente fornecem dados que são aproveitados para a geração do conhecimento e competência, mesmo que a empresa venha obter um resultado desfavorável (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

2.2 AS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem organizacional pode ser considerada como um retorno para as mudanças enfrentadas pelas organizações na busca em desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de novos conhecimentos organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que possam contribuir para um maior desempenho, fazendo com que as organizações tornem-se mais competitivas. Para tanto, faz-se necessário que as organizações desenvolvam pressupostos básicos no desenvolvimento de estratégias e de procedimentos para que se obtenham melhores resultados contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento (BITENCOURT, 2010).

Senge (2010) ressalta que qualquer organização que tem o propósito de crescer e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes deve saber que a habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes podem se tornar única e exclusiva vantagem competitiva sustentável das organizações.

Portanto, para que uma organização obtenha êxito quanto à aprendizagem, ela necessita empenhar-se para aprimorar o processo de aprendizagem e manter o foco no desenvolvimento da competência da organização, objetivando criar um ambiente fértil para o surgimento de conhecimentos inovadores. É essencial que a organização esteja consciente de que a melhoria deve ser ininterrupta e ser entendida como uma das bases para um bom

aprendizado e aumento da capacidade organizacional (ANTONELLO, 2005).

Assim, devido à alta competitividade nos setores da economia, a inovação é considerada um fator essencial para a sobrevivência das organizações. É de suma relevância que a organização possa contar com funcionários que dominem certas habilidades e ao mesmo tempo motivados, além de saber interagir dentro da equipe. As empresas possuidoras de gestores com visão de longo prazo e que priorizem as tomadas de decisões de forma a contemplar os públicos diversos, são empresas que certamente atingirão seus objetivos (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Nesse contexto, Bitencourt (2010), destaca as 5 (cinco) disciplinas de Peter Senge que são consideradas essenciais para um bom desenvolvimento das organizações que aprendem, conforme a seguir:

- 1) **Domínio pessoal** - por meio do exercício do domínio pessoal, ocorre o treinamento, que serve para elucidar e ampliar, de forma contínua, o objetivo individual, a unir forças, a treinar a paciência e a observar a realidade de forma nítida;
- 2) **Modelos mentais** - são pensamentos permanentes que se tornaram comuns ou até mesmo lembranças que determinam a maneira de como enxergar o universo e as condutas;
- 3) **Objetivo comum** - sua estratégia está voltada para a busca de imagens futuras. São objetivos, valores e compromissos em que os membros da organização interna distribuem entre si;
- 4) **Aprendizado em grupo** - inicia-se com a interação da equipe, e depende de um bom relacionamento dos envolvidos em criar novas ideias e envolverem no raciocínio coletivo;
- 5) **Raciocínio sistêmico** - abrange o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum e o aprendizado em grupo, interligando-os e procurando explicar de forma objetiva todo o conjunto, apontando as alterações que podem ser efetuadas a fim de aprimorá-las.

As organizações que buscam desenvolver meios para administrar o conhecimento ou se dedicam a disseminar a aprendizagem organizacional são tidas como organizações que aprendem. As organizações em aprendizagem referem-se a um processo de aprendizado contínuo, em que a melhoria e mudanças no trabalho desenvolvido possam se fortalecer cada vez mais por meio da intensificação do aprendizado. Uma empresa focada em conhecimento caracteriza-se como uma organização de aprendizagem, que trata o conhecimento como um meio estratégico (BARBOSA *et al*, 2003).

Mcshane (2013) Mcshane e Glinow (2014) ressaltam ainda, que o processo de aprendizagem organizacional depende da capacidade da organização para adquirir, compartilhar, utilizar e armazenar conhecimentos valiosos, e assim, tornarem bem-sucedidas do que as outras, conforme demonstra a figura 2:

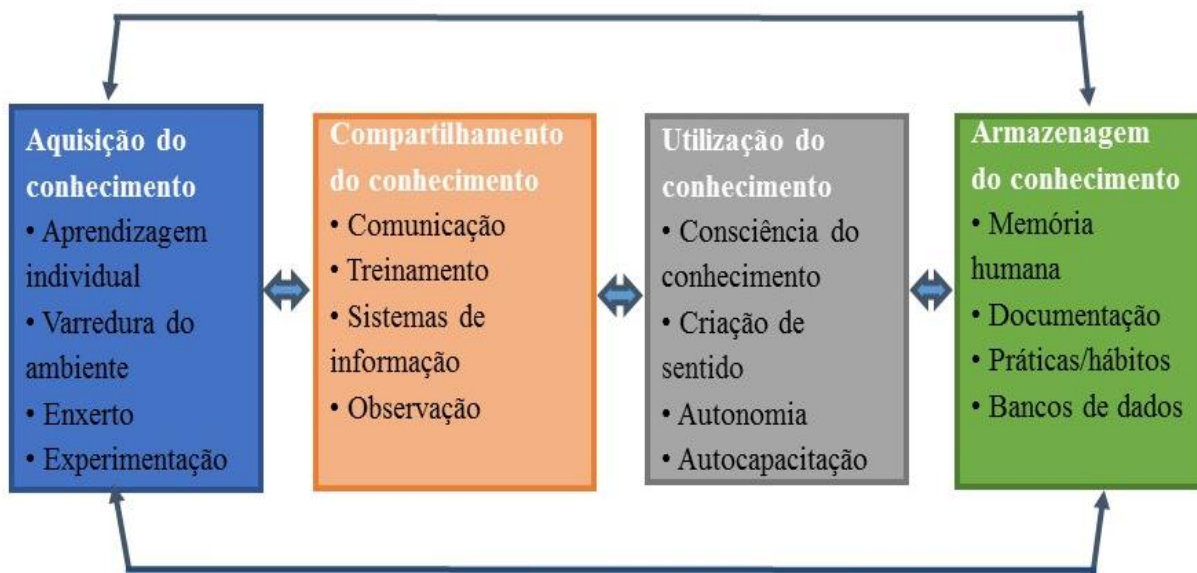


Figura 2 – O processo de aprendizagem organizacional

Fonte: Adaptado pela autora. (MCSHANE, 2013; MCSHANE; GLINOW, 2014)

Ainda segundo Mcshane (2013) Mcshane e Glinow (2014), o processo da AO adquiridos pela empresa ocorre da seguinte forma:

- a) **Aquisição do conhecimento** - a empresa deve atentar para as tendências oriundas do ambiente externo e também procurar desenvolver ideias próprias. O conhecimento ocorre de maneira mais veloz quando a empresa contrata novo profissional e também na compra de outra empresa. Um dos meios utilizados pela organização na aquisição de conhecimento ocorre quando seus membros, ao entrarem em contato com as fontes externas, trazem novos conhecimentos para dentro da entidade. A aquisição do conhecimento pode ocorrer por meio dos fornecedores e dos próprios clientes. Outra maneira de atingir o conhecimento é através da experimentação. Pode-se considerar também que a empresa possui ideias próprias acumuladas com base nas experiências adquirida ao longo dos anos;
- b) **Compartilhamento do conhecimento** - as organizações necessitam de uma política de compartilhamento do conhecimento, pois a distribuição do conhecimento faz com que eles sejam compartilhados por todos os membros da organização. Dentre os canais mais utilizados pode-se destacar a comunicação e outros meios, tais como:

observação, experiência, treinamento e prática. O conhecimento também pode ser compartilhado pelas intranets e repositórios digitais, como principais meios para o fortalecimento da comunicação interna da empresa;

- c) **Utilização do conhecimento** - dentro da organização, a utilização do conhecimento merece um cuidado especial, pois ele deve ser utilizado de maneira a contribuir para o crescimento organizacional. A empresa tem que deixar bem claro que um determinado conhecimento existe e que está à disposição da equipe e que terão liberdade para colocá-los em prática, daí a importância da existência de uma cultura que incentive o processo de aprendizagem. A empresa que souber utilizar bem os conhecimentos estará em vantagem competitiva diante das concorrentes. A experimentação e a comunicação aberta precisam ser estimuladas e, quando houver erros, a empresa deve que entender que faz parte do processo de aperfeiçoamento;
- d) **Armazenagem do conhecimento** - representa a forma pela qual os conhecimentos são estocados para consulta futuras. A memória organizacional é o resultado da armazenagem do conhecimento. O conhecimento tácito por ser um conhecimento bem característico do indivíduo, isto é, a sua armazenagem ocorre dentro do cérebro de cada pessoa, por isso mesmo, por ser individual, é complicado o seu compartilhamento, razão pela qual é menos divulgado, enquanto que o conhecimento explícito envolve a documentação e o armazenamento de informações em poder da organização, portanto, esse é de fácil divulgação.

No entanto, a aprendizagem organizacional pode ser encarada como investimento para a produção do capital humano, que por se tratar de um bem da empresa, representa um ativo econômico. Quanto ao desenvolvimento pessoal, pode-se apontar um novo significado do trabalho, aumento de capacidades relativas ao conhecimento, além de outros que ajudam a evolução pessoal, bem como a evolução profissional do quadro funcional, sem deixar de respeitar os limites da natureza do ser humano, bem como do meio ambiente. A aprendizagem ocorrida no interior das organizações transforma-se em um dos meios mais apropriados para o surgimento da sustentabilidade organizacional (SILVEIRA; MAIA; FIOVARANTI, 2012).

2.3 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A partir da segunda metade do século XX, com o aumento do desenvolvimento mundial, intensificaram-se os danos ambientais que se tornaram mais visíveis em vários

setores da população. Os países desenvolvidos foram os primeiros que sentiram o impacto trazido pela Revolução Industrial, a qual teve início no século XVIII. Até o ano de 1962, a problemática originada da interação do homem com o meio ambiente não foi tratada de forma aprofundada. Foi o ano de 1968, que representou a intensificação dos debates envolvendo a questão ambiental. Nesse mesmo ano, foi decidido pela Assembleia das Nações Unidas que seria realizada uma Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente Humano, para tratar de assuntos relacionados. Mas foi somente quatro anos mais tarde (1972), que tal conferência foi realizada na cidade de Estocolmo, na Suécia (DIAS, 2011).

Camargo (2011) enfatiza que no século XX, mais precisamente na década de 80, teve início o surgimento do desenvolvimento sustentável, resultado de acalorados debates e críticas ao então modelo de crescimento econômico que vigorava. O desenvolvimento sustentável mostrou-se como um novo fator de percepção referente às soluções para os problemas mundiais, que não trata apenas da destruição ambiental, mas abrange também as esferas sociais, políticas e culturais. Apesar do nascimento do desenvolvimento sustentável ser reconhecidamente importante, ele segue, na realidade, por direções que desafiam as noções de sustentabilidade. Nessas circunstâncias, o desenvolvimento sustentável representa um tema de relevante importância no século XXI e seu alcance, um dos grandes problemas a ser enfrentado. Contudo, o desenvolvimento humano desempenha um papel de suma importância na aquisição do desenvolvimento sustentável.

Entretanto, o conceito de sustentabilidade está amparado na relação que os seres vivos têm com o meio ambiente e está ligado aos ecossistemas que possuem a capacidade de recompor e regenerar (LAGE, 2001). Dessa forma, o desenvolvimento sustentável, ou a sustentabilidade, é exposto como uma figura de conciliação entre a utilização dos recursos naturais, a redução dos impactos sociais e o desenvolvimento econômico, interligando sistemas e envolvendo não somente o poder público e o privado em âmbito nacional e internacional, bem como as ações de cada indivíduo em seu dia a dia (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Assim, para que uma sociedade possa ser considerada sustentável, ela precisa dedicar-se aos cuidados com os elementos do meio ambiente, de forma a minimizar os riscos e maximizar a preservação. Além disso, não podem deixar de preverem seus objetivos gerais, cuidar do bem-estar dos seus *stakeholders* e da permanente evolução da imagem da organização (MIKHAILOVA, 2004; ALMEIDA, 2002).

Nesse contexto, Dias (2011) afirma que a sustentabilidade organizacional está apoiada no *Triple Bottom Line* (TBL), no qual tem uma ligação com as 3 (três) dimensões da

sustentabilidade, ou seja, o tripé da sustentabilidade e ocorrem nas organizações da seguinte forma, conforme figura 3:

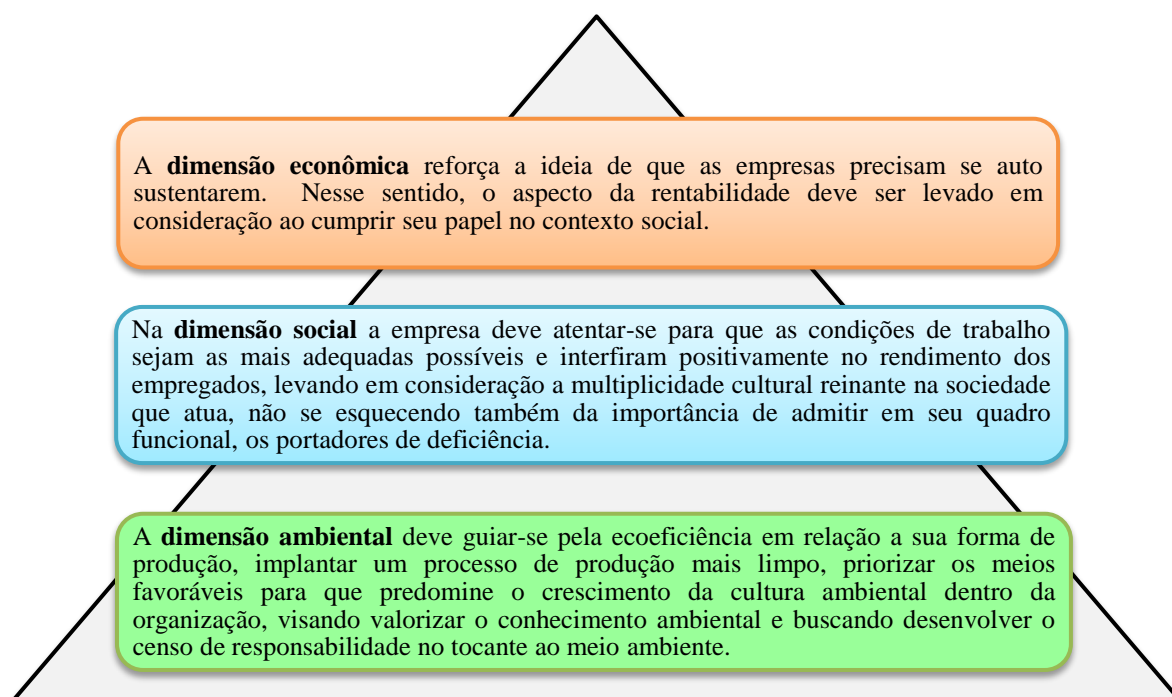


Figura 3 - As dimensões dinâmicas da sustentabilidade

Fonte: Adaptado pela autora. (DIAS, 2011)

A empresa para ser considerada sustentável precisa colaborar com o desenvolvimento sustentável, de forma a buscar a integração dos benefícios econômicos, sociais e ambientais, que venham a ser os três sustentáculos da sustentabilidade (HART; MILSTEIN, 2004). Por intermédio deles, a organização passa a trabalhar focada no crescimento contínuo, admitindo que a sociedade depende da economia, e essa depende do ecossistema global e aquele, por sua vez, depende da sociedade (SACOMANO, 2010). Silveira (2012) acrescenta que a sustentabilidade nas organizações “*triple bottom line*” traz em si a estrutura de uma administração estratégica de qualidade, já que introduz a necessidade de refletir o ambiente organizacional como um todo, equilibrado, responsável e voltado para o longo prazo.

Vale ainda ressaltar, que a gestão ambiental e a responsabilidade social são importantes ferramentas para contribuir com o desenvolvimento de forma sustentável, econômica, social e ecologicamente, faz se necessária a existência de executivos e profissionais atuantes nas entidades públicas e privadas, que busquem novas fontes tecnológicas, regras estruturadas que facilitem a tomada de decisões e além de outros conhecimentos sistêmicos conforme exigências do contexto em que se estão inseridos (TACHIZAWA, 2011).

2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

A aprendizagem organizacional pode ser caracterizada pelas organizações como um ideal para o qual as organizações devem buscar atingir juntamente com os seus objetivos estratégicos. Assim, as organizações devem aumentar a sua capacidade de produzir e absorver novos aprendizados e voltar a reaprender, identificando seus pontos fortes e fracos por meio da experiência adquirida. Cabe à organização, com base na aprendizagem gerada pela introdução de novas demandas de mercado, tratar sobre a inovação do conhecimento, permanecer economicamente competitiva, sustentável eticamente e com visão quanto ao comprometimento e responsabilidade social (BOZZETTO, 2015).

No contexto empresarial, a responsabilidade social pode ser definida como dever moral acatada por uma organização, perante a sociedade, que promova ações que impactem positivamente no ambiente e proporcione o crescimento sustentável da sociedade, provocando melhores condições de vida e do bem-estar coletivo de seus “*stakeholders*”, para todos aqueles que interagem com a empresa, ou seja, os clientes, os fornecedores, entre outros (LEVEK, 2004).

Uma organização para ser considerada socialmente responsável, faz-se necessário que a mesma pratique a valorização do relacionamento com todos os membros diretos e indiretos ao negócio da empresa (o público interno e o externo à empresa), atendendo aos anseios deles, dentro da programação de suas atividades (GARAY, 2001). As empresas que são voltadas para as questões ambientais e sociais e praticam gestões com foco no desenvolvimento sustentável são denominadas empresas socialmente responsáveis (SILVA *et al*, 2013). Contudo, essas iniciativas caracterizam-se por diferentes ações nas áreas econômica, social e ambiental, conforme pode ser observado na figura 4:

INSTITUIÇÕES	AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
SICOOB	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nas operações de crédito rural, pela relevância e proporcionalidade que apresentam, é dada atenção especial ao risco socioambiental; ✓ Trabalha de forma ética, engajada na cultura de “dono do negócio”, buscando desenvolvimento local e a inclusão financeira na democratização de acesso a produtos e serviços financeiros; ✓ Incentiva treinamentos, objetivando a capacitação da força de trabalho para um melhor gerenciamento do risco socioambiental.
SICREDI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui comprometimento socioeconômico; ✓ Valoriza o crescimento sustentável; ✓ Aplica a política de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Continua...

Continuação...	
INSTITUIÇÕES	AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
BANCO DA AMAZÔNIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsiona empreendimentos geradores de emprego; ✓ Oferece condições diferenciadas para os financiamentos comprometidos com adicionalidades socioambientais; ✓ Estimula a agricultura familiar, microempresários e pequenos empreendedores; ✓ Busca o desenvolvimento integral do público interno, valorizando o bem-estar, a motivação etc.; ✓ Promove medidas de incentivo à redução, reutilização, reciclagem e destinação adequada dos resíduos.
BANCO DO BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adota em suas decisões estratégicas e operacionais, os temas ligados à responsabilidade socioambiental; ✓ Desenvolve políticas voltadas aos programas: Qualidade de Vida no Trabalho, Reconhecimento dos Funcionários, Crédito Responsável, Programa de Ecoeficiência, entre outros; ✓ Prioriza o financiamento de atividades que proporcione renda e trabalho, bem como a inclusão social; ✓ Faz investimentos sociais em iniciativas, programas e ações de educação, geração de trabalho e renda e replicação de tecnologias sociais.
BRADESCO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromete-se com o desenvolvimento socioeconômico; ✓ Valoriza o diálogo como público interno e externo; ✓ Mantém programas de apoio ao esporte; ✓ Transmite valores por meio da combinação esporte, saúde e educação; ✓ Oferece cursos on-line gratuitos.
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pratica política de responsabilidade socioambiental nos negócios; ✓ Insere os critérios socioambientais nos processos de promoção, avaliação e remuneração dos empregados e equipes; ✓ Estimula ações e práticas de sustentabilidade para o desenvolvimento urbano; ✓ Fomenta o agronegócio e adota atividades sustentáveis para o desenvolvimento rural; ✓ Faz uso consciente de recursos naturais e de materiais deles derivados.
HSBC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantém uma política corporativa voltada ao social e ao meio ambiente; ✓ Procura reduzir o uso de energia, água, resíduos, emissão de CO2 e suas decisões de compra são tomadas de forma consciente; ✓ Estabelece programa de apoio financeiro para as comunidades locais em educação e meio ambiente e apoia funcionários que contribuem para os projetos, inclusive com ações de voluntariado.
ITAÚ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Internamente, busca envolver os colaboradores por meio de treinamentos, canais de relacionamento e pesquisa de satisfação; ✓ Externamente, adota iniciativas que englobam a participação em fóruns de discussão, presença nas redes sociais, entre outras iniciativas que visam fortalecer o relacionamento com os clientes; ✓ Desenvolve política para gestão de temas específicos como ética, governança corporativa, riscos socioambientais, diversidades e compras.

Figura 4 – Ações práticas de RS

Fonte: Sicoob (2015); Sicredi (2015); Banco da Amazônia (2016); Banco do Brasil (2016); Bradesco (2016); Caixa Econômica Federal (2016); HSBC (2016); Itaú (2016)

Assim, a responsabilidade social nasce como recuperação da função social da empresa, cujo objetivo principal é incentivar o crescimento humano sustentável, transcendendo o tema ambiental e abrangendo outros campos, tais como: social, cultural, econômico e político, e busca vencer a extensão existente entre o social e o econômico, forçando as empresas a reavaliarem seus papéis e a maneira de gerenciarem seus negócios.

Portanto, a responsabilidade empresarial não pode ser limitada ao lucro de seus acionistas e dirigentes. Ela passou a ser responsável pela promoção do desenvolvimento social onde está localizada, implementando ações que estimulem o bem-estar de todos (DUARTE; TORRES, 2005).

Entretanto, as empresas que buscam valorizar a responsabilidade social, conseguem se diferenciar e, em virtude disso, estabelecem uma relação de fidelização de seus clientes internos e externos. A sociedade tem aumentado o grau de exigência quanto à atuação das empresas em relação ao comprometimento das causas sociais. Portanto, não são bem vistas aquelas empresas que visam apenas ao aumento da lucratividade (DANTAS, 2011).

3 METODOLOGIA

Esta seção trata da estrutura metodológica que foi utilizada para alcançar os objetivos propostos. Assim, a metodologia utilizada incluiu simultaneamente a abordagem qualitativa, com estudo de campo e como técnica de pesquisa a entrevista.

No que se refere aos objetivos tratou-se de um estudo exploratório-descritivo. Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm por finalidade a busca pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação dos conceitos e ideias, levando em consideração a criação de problemas mais precisos ou suposições pesquisáveis para estudos futuros. As pesquisas exploratórias são incrementadas com o intuito de atingir visão geral, de modo a aproximar a respeito de determinado fato.

E a pesquisa descritiva é referida como a pesquisa que foca na observação, no registro, na análise e na ordenação de dados, sem manipulá-los, ou seja, sem sofrer influência do pesquisador, buscando encontrar a frequência com que um elemento surge, sua natureza, suas qualidades, suas causas e suas interações com outros fatos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classificou-se como bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Pesquisa de campo é aquela empregada com a finalidade de alcançar informações e/ou conhecimentos referentes a um problema para o qual busca uma resposta, ou de uma hipótese, que deseja a comprovação, ou ainda, identificar novos elementos ou as afinidades entre eles (PRODANOV; FREITAS, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Assim, a pesquisa qualitativa permitiu verificar e compreender as ações que estão

sendo utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

No que se refere ao método de pesquisa, esse configurou-se como dedutivo. Segundo Kauark e Manhães e Medeiros (2010), o método dedutivo busca racionalizar ou combinar ideias em sentido interpretativo, tendo maior valorização que o teste de caso a caso, isto é, emprega-se a dedução e raciocínio que anda do todo para o particular. Gil (2008) diz que tal método dedutivo inicia-se a partir de princípios tidos como verdadeiros e não discutíveis e permite atingir conclusões de forma essencialmente formal, ou seja, em razão baseada somente na sua lógica.

Quanto à técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas (Apêndice A e B), tendo como base um roteiro semiestruturado que foi elaborado a partir dos objetivos propostos de acordo com o referencial teórico pesquisado. A entrevista consiste numa conversa envolvendo o entrevistador e o entrevistado, ou diversos interlocutores, conduzida ativamente pelo entrevistador. Essa tem a finalidade de produzir informações propícias para um objeto de estudo, e o questionamento pelo entrevistador, de assuntos igualmente pertinentes com o propósito de atingir a essa finalidade (MINAYO, 2011).

A pesquisa foi realizada nas 11 (onze) Instituições Financeiras do município de Cacoal/RO, sendo elas: 3 (três) são bancos públicos e 8 (oito) são bancos privados, dentre eles, 5 (cinco) são cooperativas de crédito, respectivamente com o número de funcionários, conforme evidencia a figura 5:

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	Nº FUNCIONÁRIOS
PÚBLICAS	
• Caixa Econômica Federal	26
• Banco do Brasil	36
• Banco da Amazônia	30
PRIVADAS	
• Itaú	7
• HSBC	8
• Bradesco	21
(Cooperativas de crédito)	
• Sicoob	25
• Sicredi	10
• Sicoob UNIJPR	5
• Cresol	4
• CrediSIS Leste	27

Figura 5 – Demonstrativo de nomes de instituições financeiras participantes da pesquisa

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Para tanto, o público alvo da pesquisa foram os gestores e também aos funcionários

com maior tempo de serviço, e o objeto de análise foram as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

Primeiro foi realizado um pré-teste com dois gestores de instituições diferentes, e posteriormente realizou-se uma entrevista (Apêndice A) com todos os demais gestores, sendo que a coleta de dados ocorreu nos meses de abril e maio de 2016. Já com os funcionários, a entrevista foi realizada somente no tocante à aprendizagem organizacional (Apêndice B), e foi realizada nos meses de maio e junho de 2016.

Para o tratamento dos dados foi adotada a análise de conteúdo, que é uma técnica de levantamento de dados, em que emprega textos, informações já colhidas, falas, ou seja, é feita depois da coleta. Conforme Gerhardt *et al* (2009), a análise de conteúdo é um método de pesquisa que por sua vez possui certas características metodológicas: a objetividade, a sistematização e a inferência.

Por fim, a análise das informações obtidas com as entrevistas foi confrontada de forma qualitativa com o referencial teórico estudado. Foram utilizados recursos gráficos para apresentação dos dados finais com o uso de programas editor de texto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção descrevem-se os resultados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos à luz do referencial teórico abordado. Sendo organizado em 2 (duas) subseções, os resultados serão evidenciados tomando por base a seguinte ordem: a primeira 4.1 apresenta sobre aprendizagem nas organizações; e a segunda 4.2, a sustentabilidade nas organizações.

4.1 – APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

A análise dos dados obtidos com as entrevistas foi realizada de forma qualitativa à luz do referencial teórico, o qual permitiu identificar as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade que estão sendo desenvolvidas por 11 (onze) instituições financeiras do município de Cacoal/RO, as quais se compõem por instituições públicas, privadas e cooperativas.

O primeiro ponto abordado pela presente pesquisa refere-se à questão dos conhecimentos adquiridos por meio de novas aprendizagens oferecidas pelas instituições

financeiras e se elas influenciam o desenvolvimento dos funcionários. Assim, 100% dos gestores entrevistados responderam que os conhecimentos já adquiridos influenciam para a melhoria do conhecimento. Contudo, 73% dos gestores entrevistados alegaram que nos últimos dois anos vêm buscando aperfeiçoar o espaço organizacional por meio de novos aprendizados, inclusive participaram de 6 (seis) encontros oferecidos pela instituição.

Quando questionados, os funcionários das instituições financeiras sobre a mesmo assunto, 100% dos funcionários responderam que os conhecimentos já adquiridos influenciam para a melhoria do conhecimento. No entanto, para 55% dos funcionários, quando se aprende novas formas que possam auxiliar no aperfeiçoamento da atividade desenvolvida, esse conhecimento contribui para a melhoria na qualidade dos serviços prestados ao público.

Verifica-se então, que as instituições financeiras estão oferecendo cursos que visam à aprendizagem e maiores resultados para a os funcionários e para as instituições. Barbosa *et al* (2003), ressaltam que a AO transformou-se numa prioridade essencial para o aumento do conhecimento, em que a complexidade nos negócios está mais presente, pois os mercados sofrem constantes mudanças e os conhecimentos adquiridos deixam de ser úteis num curto espaço de tempo, fazendo com que haja incessante busca na aquisição do aprendizado contínuo, visando melhorar e proporcionar mudanças na forma de execução do trabalho. No entanto, ganham relevância os investimentos que objetivam ampliar o conhecimento.

Com relação à questão de como as instituições financeiras absorvem, internalizam ou incorporam conhecimentos, 100% dos entrevistados responderam ser por meio da leitura de documentos impressos/online. Esse mecanismo é o meio mais utilizado por ser considerado uma prática comum no ambiente de trabalho e representar a forma mais rápida das instituições financeiras atualizarem e introduzirem novos conhecimentos, que deverão ser adquiridos por todos dos funcionários, conforme evidencia a figura 6:

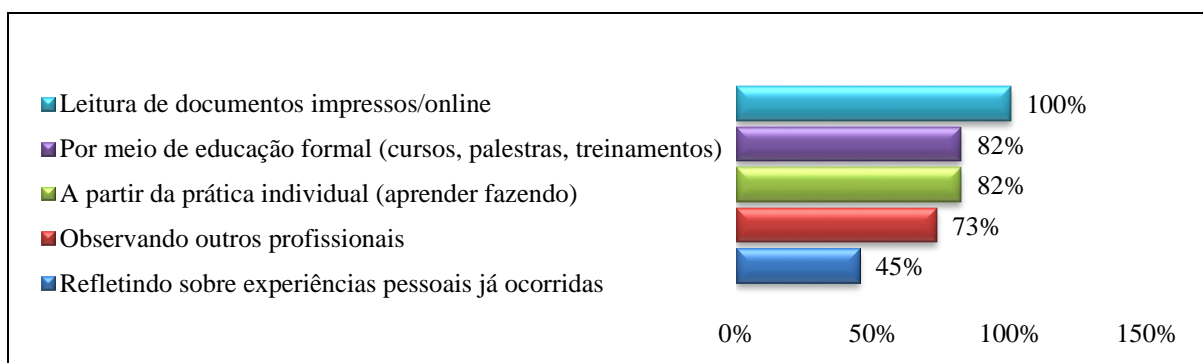


Figura 6 – Como os funcionários absorve, internaliza ou incorpora conhecimentos

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda sobre a figura 6, pode-se perceber que 82% dos gestores consideram que a

educação formal e a prática individual são as formas mais comuns de absorver, internalizar ou incorporar conhecimentos, e 73% responderam que a prática da observação ainda é muito comum nesse meio, como forma de aprendizagem. Já para os funcionários entrevistados, 73% consideram que a forma de absorver, internalizar ou incorporar conhecimentos ocorre por meio da leitura de documentos impressos/online, educação formal e a prática individual e que essas práticas são as mais utilizadas dentro das instituições financeiras.

Quando questionados, se as atividades realizadas fora do ambiente organizacional facilitam no desenvolvimento de novas aprendizagens, 100% dos gestores entrevistados responderam que sim, uma vez que, 36% dos gestores consideram ainda nesse quesito que as ações sociais também são de suma importância para esse processo, pois as instituições podem interagir no meio social de forma positiva, beneficiando não somente os funcionários, como também a comunidade local.

Já para os funcionários entrevistados, 82% acreditam que as atividades realizadas fora do ambiente organizacional facilitam no desenvolvimento de novas aprendizagens. Sendo que 73%, consideram que novas experiências e trocas de informações extra banco contribuem de forma positiva, uma vez que ajudam no crescimento cultural, aumentando a predisposição para a absorção de novos aprendizados.

No que se refere à troca de conhecimentos com outras instituições financeiras, 36% dos gestores entrevistados disseram que apenas existem trocas de conhecimentos entre as matrizes e filiais, tendo esse fator como um ponto negativo nesse setor. Silveira (2004) diz que as empresas bem administradas usam e desenvolvem conhecimentos. Sendo que a informação pode ser obtida tanto pela experiência direta, quanto pelas experiências obtidas junto as outras organizações. Assim, ao aproveitar as oportunidades trazidas pelo ambiente, as organizações captam informações e as transformam em conhecimentos, e ao tomar decisões levam em considerações as experiências.

Questionados se para as instituições financeiras o desenvolvimento da aprendizagem constante é visto como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional no mercado competitivo, 100% dos gestores entrevistados responderam que sim. Entretanto, para 55% dos gestores, o treinamento representa um diferencial competitivo que ajuda a instituição a prestar um serviço de melhor qualidade, evitando desperdícios de materiais e o retrabalho, e ao mesmo tempo atende às expectativas dos clientes.

Para 100% dos funcionários entrevistados nas instituições financeiras, o desenvolvimento da aprendizagem constante é visto como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional no mercado competitivo. No entanto, 82%

consideram que devido às constantes mudanças, é necessário atualizar seus produtos e serviços, para que ocorram novas conquistas e assim continuar se mantendo no mercado.

Com relação à motivação dos funcionários com o intuito de agregar novos conhecimentos, 73% dos entrevistados consideraram que a forma que mais motiva os funcionários é por meio do treinamento, 64% afirmaram ser o incentivo financeiro e 45%, a premiação que é uma modalidade utilizada para recompensar aqueles que se destacaram em suas atividades e ao mesmo tempo incentivar os demais.

Já para os funcionários entrevistados, 73% expuseram que o treinamento é o meio que mais os motiva no intuito de agregar novos conhecimentos, pois proporciona-lhes novas habilidades para melhorarias dos serviços prestados. E 55% consideraram a premiação e o reconhecimento como um fator importante no processo motivacional.

Quando questionados se a empresa motiva os funcionários para agregar novos conhecimentos e se os mesmos recebem alguma recompensa, 73% dos gestores entrevistados afirmaram que o maior incentivo se refere à aprendizagem individual e coletiva, e 64% sobre a educação continuada (Curso, Graduação, Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado), conforme pode ser observado na figura 7:

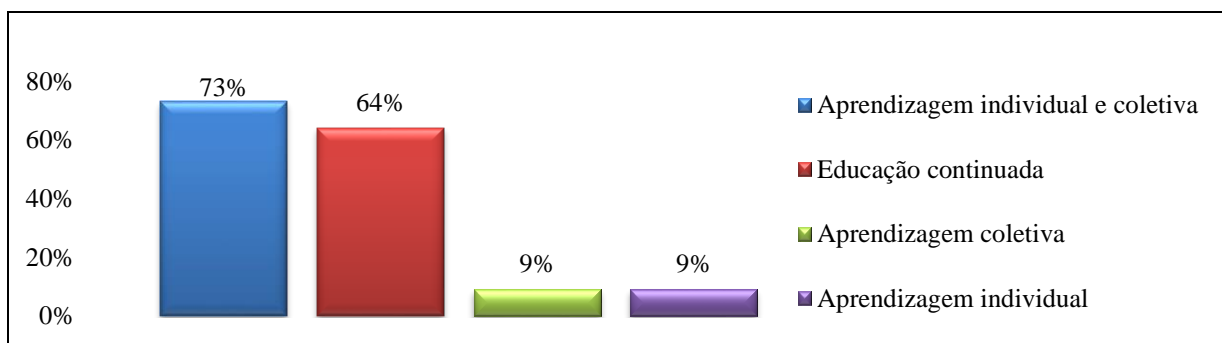


Figura 7 – Como as instituições financeiras incentivam a aprendizagem dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quando questionados os funcionários sobre as formas que as instituições financeiras utilizam para motivar e agregar novos conhecimentos e se os mesmos recebem alguma recompensa, 73% confirmaram que os maiores incentivos se referem à aprendizagem individual e coletiva. E para 45% dos funcionários, a educação continuada é uma das formas que mais contribui para motivar e agregar novos conhecimentos.

Bitencourt (2001) diz que a AO proporciona melhor entrosamento entre os membros envolvidos, estabelecendo ligações entre as estratégias organizacionais e/ou desenvolvimento gerencial, uma vez que desenvolve uma formação coletiva. Assim sendo, as competências coletivas são mais amplas que as individuais, embora ambas contribuam de forma benéfica

para a organização, pois o bom crescimento da competência individual quando desenvolvida de forma correta pela política da empresa, faz com que os indivíduos adquiram as competências necessárias, que irão influenciar e contribuir para a aprendizagem coletiva, tornando a instituição mais capacitada para vencer os obstáculos impostos pelo mercado.

Com relação à forma que os funcionários adquirem ou atualizam seus conhecimentos dentro das instituições financeiras, 91% dos gestores afirmaram ser por meio de reuniões e o treinamento. Nesse contexto, 100% dos funcionários entrevistados consideram o treinamento oferecido pelas instituições financeiras como meio para adquirirem ou atualizarem seus conhecimentos, e 82% dos funcionários também destacaram os cursos como meios importantes.

Para Silveira e Maia e Fioravanti (2012), utilizar práticas em equipe, reuniões, treinamentos, entre outros, são tidos como meios que facilitam a obtenção, a geração, e a disseminação de conhecimentos no interior das organizações. Desse modo, facilita ao funcionário aplicar os conhecimentos que estejam relacionados as suas atividades funcionais na organização.

No que tange ao processo de aprendizagem proporcionado aos funcionários pelas instituições financeiras, 100% dos gestores alegam estar diretamente relacionado à missão e aos objetivos da instituição, em que esses são comunicados diretamente aos funcionários. Ressalta-se ainda que nesse processo os funcionários precisam ter em mente de forma clara qual é a razão da existência da empresa, bem como os seus objetivos, conforme pode ser observado na figura 8:

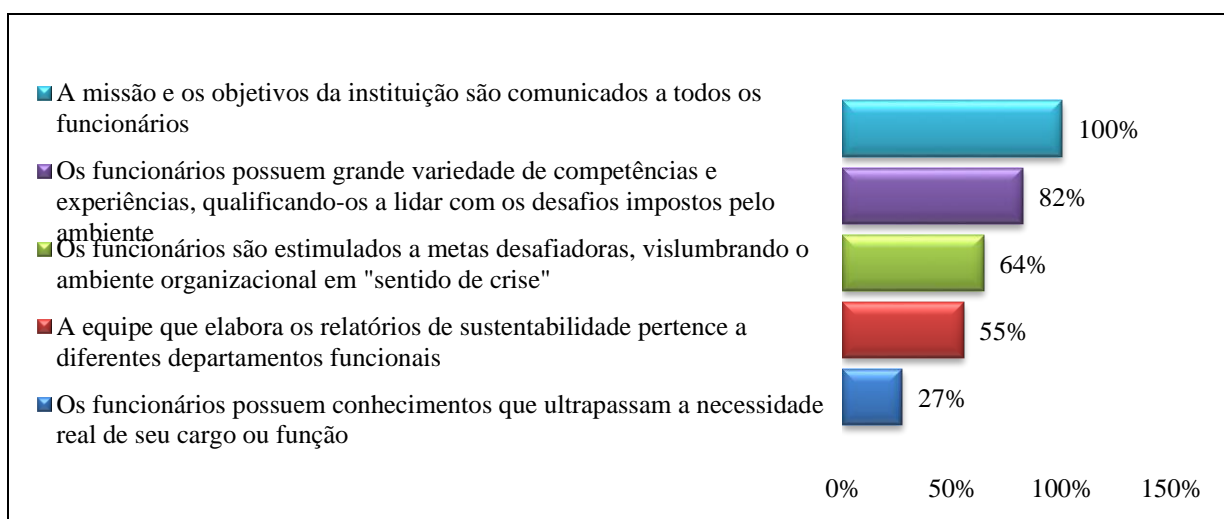


Figura 8 – Processo de aprendizagem proporcionado aos funcionários pelas instituições financeiras
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda sobre a figura 8, nota-se que 82% dos gestores ressaltam que nesse processo de

aprendizagem os funcionários possuem grande variedade de competências e experiências, qualificando-os a lidar com os desafios impostos pelo ambiente. 64% responderam que os funcionários são estimulados a metas desafiadoras, vislumbrando o ambiente organizacional em “sentido de crise”.

Com relação ao processo de aprendizagem proporcionado aos funcionários pelas instituições financeiras, 100% dos funcionários entrevistados afirmaram que são comunicados diretamente quanto à missão e aos objetivos da instituição, e 91% ainda relataram que possuem grande variedade de competências e experiências, as quais as instituições vêm qualificando-os a lidarem com os desafios impostos pelo ambiente.

Assim, esse resultado demonstra que as instituições financeiras possuem uma grande preocupação com o processo de aprendizagem, para que elas possam atingir suas metas e seus objetivos sempre alinhados com a missão da empresa. Para Barbosa *et al* (2003), as empresas voltadas para a geração do conhecimento estão envolvidas tanto com as ideias, quanto com os ideais, pois o grau de comprometimento de cada empregado em relação à organização e também o grau de identificação no tocante a missão da empresa farão toda a diferença. Para a concretização, a empresa precisa estar consciente e ter entendimento e compartilhar aquilo que se deseja e defende, sendo crucial que haja por parte dela uma estimulação do quadro funcional para que proceda ao reexame daquilo que acreditam ser verdadeiro; daí entra o papel dos gestores no sentido de colaborarem por meio de uma estrutura conceitual para ajudá-los nesse processo.

Já com relação às barreiras enfrentadas pelos funcionários nas instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento por meio da prática, 55% dos gestores relataram que os funcionários possuem muita dificuldade em desaprender conhecimentos trazidos de outras organizações, os quais são considerados pela instituição atual como conhecimentos obsoletos e inúteis, conforme evidencia a figura 9:

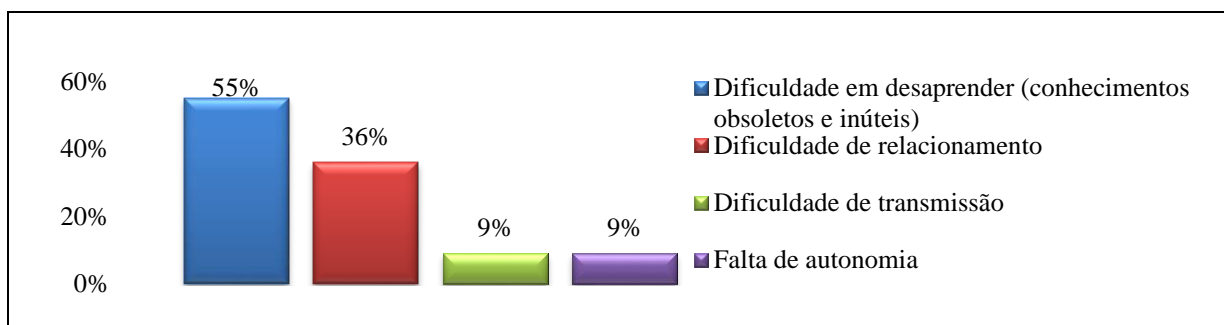


Figura 9 – Barreiras enfrentadas pelos funcionários no processo de aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Outra barreira enfrentada pelas instituições financeiras, conforme a figura 9 demonstra, refere-se à dificuldade de relacionamento com 36% e a dificuldade de transmissão de conhecimento com 9%. De acordo com os gestores das instituições financeiras entrevistadas, muitas vezes os funcionários apresentam resistências em seu relacionamento com os colegas, principalmente quando são trocados de setor dentro da própria instituição ou para outra filial, e também não se sentem comprometidos em repassar o seu conhecimento para o funcionário que irá ocupar o seu posto antigo de trabalho.

Já para os funcionários, com relação às barreiras enfrentadas por eles nas instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento por meio da prática, 55% dos deles declararam que possuem dificuldades em desaprenderem (conhecimentos obsoletos e inúteis), e 27% alegaram que possuem dificuldades em transmitirem as informações dentro da instituição para seus pares.

Zangiski e Lima e Costa (2009) ressaltam que as barreiras na aprendizagem organizacional refletem o insucesso/fracasso dentro da empresa, no que refere ao conhecimento. Contudo, faz-se necessária a adoção de meios que eliminem as barreiras relacionadas à aprendizagem, pois tais eliminações constituem fator primordial para que ocorra o processo da aprendizagem.

Quando questionados a respeito da troca de experiência entre funcionários, 91% dos gestores das instituições financeiras responderam que esse processo ocorre com maior frequência durante as reuniões, quando os funcionários se sentem livres para, assim, expressarem e compartilharem suas experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais, visto que as reuniões representam, para o funcionário, uma oportunidade para discussão de temas importantes, bem como o aumento da interação com os demais.

Ainda 55% dos gestores responderem que a troca de experiência também ocorre quando existe troca de funcionários nos setores da empresa, ocasião em que os funcionários possuem a oportunidade de novos aprendizados e também interação com outras pessoas, que, até então, muitas vezes, não possuíam nenhum tipo de contato. Já ao questionar os funcionários a respeito da troca de experiência entre si, 73% dos entrevistados responderam que esse processo ocorre com maior frequência durante as reuniões e o *coffee-break*.

4.2 - A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta segunda subseção, serão apresentados os resultados da pesquisa referente à questão da sustentabilidade, ou seja, a percepção que os entrevistados possuem sobre o

assunto. Assim, questionados se as instituições financeiras possuem alguma política ambiental, cujas diretrizes são refletidas nos processos de planejamento e gestão da empresa. Das (11) instituições financeiras pesquisadas, (5) disseram que possuem a política ambiental, (1) respondeu que não possui, mas que há projetos em andamento, e que a instituição também possui em andamento uma cartilha e nela será abordado o tema, (1) respondeu que somente a matriz possui, e (4) responderam que por enquanto não se aplica em nenhuma de suas filiais.

As instituições que disseram possuir política ambiental, destacaram as seguintes ações: 1) realizam a destinação específica de cada material utilizado na instituição, e que o papel a exemplo, é totalmente picotado antes do seu descarte; 2) segue os planos relativos ao meio ambiente como a Agenda 21 entre outros; 3) a questão da sustentabilidade já faz parte da missão, visão e dos valores da instituição; 4) ajuda no desenvolvimento de projetos como a Fundação SOS Mata Atlântica entre outros; e 5) possui uma linha de crédito para produtos que sejam sustentáveis.

Questionados a respeito de suas práticas sustentáveis, 100% das instituições realizam mais ações na dimensão social, 82% na econômica e 64% na ambiental. Na figura 10, é possível observar essas ações de forma mais detalhada.

DIMENSÃO	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS		
	Públicas	Privadas	Cooperativas de Crédito
Ambiental	- Projetos de financiamentos que atendem a legislação ambiental (São aprovados os projetos que estão em conformidade com a lei ambiental vigente);	—	—
Econômica	- Pronaf (Linha de financiamento que tem como foco a Agricultura Familiar);	—	- Um Olhar para o Futuro (O programa impulsiona o conhecimento relacionado ao cooperativismo. E o fortalecimento da Agricultura Familiar);
Social	- Infraestrutura (Construção ou Ampliação de empresas, de modo a melhorar o trabalho e também o atendimento ao público); - Programa AABB Comunidade (Atende crianças e adolescentes de 6 a 18 anos incompletos das comunidades carentes. Conta com complementação educacional, e atividades esportivas);	- Fundação Bradesco (Oferece alfabetização, nos níveis de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental, e Ensino Médio) e também aulas de música, e cursos técnico (informática));	—

Figura 10 – Práticas sustentáveis de acordo com o tripé da sustentabilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Notou-se que as instituições financeiras no município de Cacoal também estão praticando caráter filantrópico, como: a) buscando incentivar à leitura, é feita a doação anual de 100 (cem) livros novos a diferentes instituições/escolas, com assuntos relacionados à literatura; b) em final de ano são realizadas doações de brinquedos ao Abrigo Pingo de Gente; c) doação do valor arrecadado no evento Feira da Solidariedade do Cernic, ao próprio Cernic; d) apoio a projetos sociais que estejam de acordo com as normas exigidas e que mais atender à sociedade, tendo como contempladas, A Casa da Sopa com a construção de um barracão, e no município de São Felipe D' oeste, o evento Feira da Mandionana, com doação em espécie; e) doação de sangue no mês do cooperativismo (julho), quando os doadores serão os funcionários e também os cooperados, como o intuito de aumentar o estoque de sangue da Fhemeron; f) as crianças e os adolescentes da Escolinha de Futebol Meninos de Ouro, recebem apoio com patrocínio de uniformes; e g) são oferecidos aos funcionários e aos cooperados curso de educação financeira, com intuito de conscientizar como gastar o dinheiro de forma consciente.

De acordo com Silveira (2012), para que haja o alcance da sustentabilidade organizacional é indispensável que ocorra uma gestão eficiente do fator humano, pois esse constitui num dos instrumentos adequados ao alcance do resultado positivo. Além disso, uma gestão competente permite harmonizar os interesses dos diversos *stakeholders* organizacionais, fazendo com que lucros financeiros e benefícios sociais sejam integralizados, contribuindo para o desenvolvimento de organizações sustentáveis, que se mantêm economicamente, ambientalmente e socialmente com visão a longo prazo.

No que se refere às medidas adotadas pela instituição visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência, conforme pode ser observado na figura 11, observou-se que 82% das instituições financeiras responderam que o método mais utilizado é a sensibilização e conscientização de seus funcionários para a recepção e boa convivência profissional, pois são pessoas que devem ser recebidas no ambiente de trabalho sem que haja nenhum tipo de rejeição ou discriminação por sua condição.

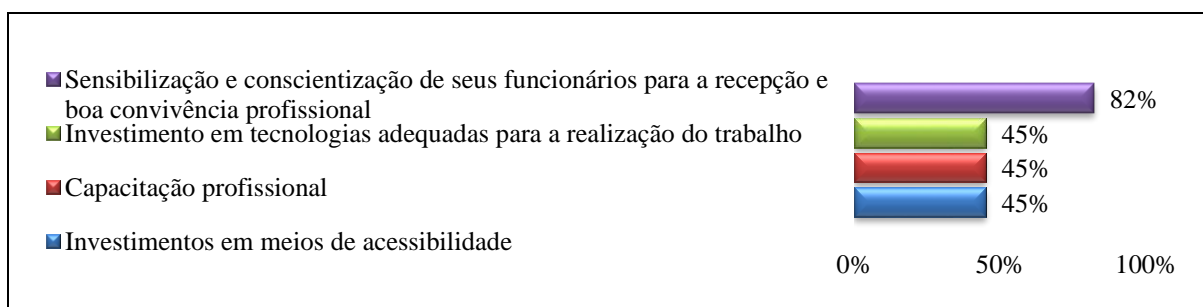


Figura 11 – Medidas adotadas pela instituição visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Bozzetto (2015) enfatiza que para tornar realidade a inclusão dessas minorias no mercado de trabalho, faz-se necessário um olhar humanizado, para que aconteça uma maior recepção quanto ao processo de inserção. Deve-se também adotar e valorizar a diversificação de mão de obra e gerar meios que visem ao aumento da inclusão, bem como, o crescimento profissional. Essa política, contudo, reflete positivamente na imagem da empresa, que passa a ser vista de maneira diferenciada perante a sociedade por cumprir uma importante função social.

Já com relação à preocupação das instituições financeiras com a qualidade de vida dos seus funcionários, 73% responderam que possuem programas que incentivem à redução de horas-extras e equilíbrio entre carga horária disponível e demanda de trabalho, como medida para não sacrificar a vida pessoal e familiar do funcionário, e por consequência estar melhorando a sua qualidade de vida.

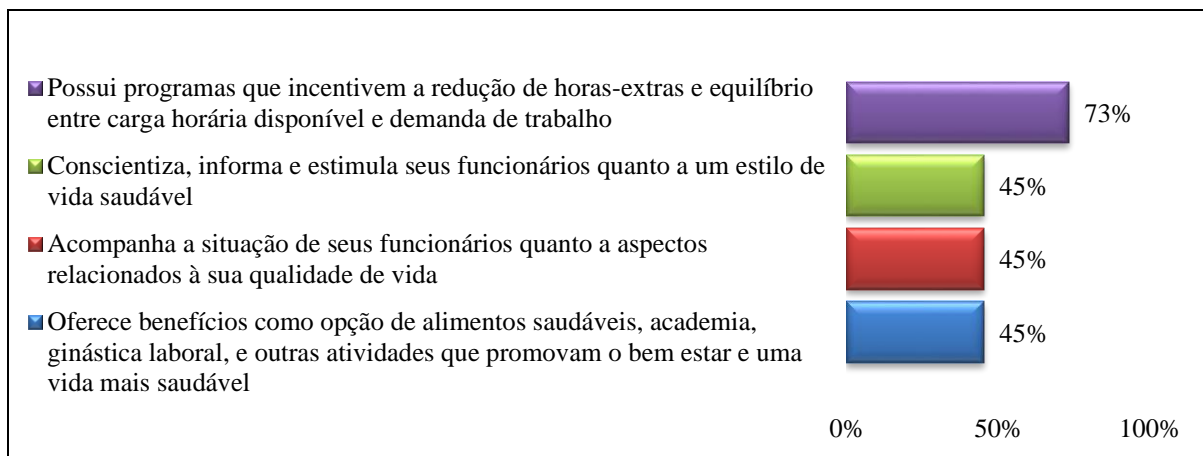


Figura 12 – Qualidade de vida dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Duarte e Torres (2005) destacam que a RS vem se firmando como um fator essencial para que possam ocorrer o desenvolvimento e o progresso das empresas, e que a sociedade está cada vez mais consciente do verdadeiro papel que as organizações precisam desempenhar diante da problemática social. No entanto, os profissionais de maior qualificação tendem a procurar as empresas que priorizem a qualidade de vida, bem como os seus direitos. Contudo, os grandes investidores tendem a evitar que as empresas desrespeitem os direitos humanos/meio ambiente. Por outro lado, aumentam-se os fundos de investimentos naquelas empresas que praticam boa conduta, injetando parte dos lucros em atividades que beneficiam a qualidade de vida do quadro funcional e da comunidade.

Durante a entrevista, as instituições foram questionadas a respeito da elaboração dos relatórios de sustentabilidade e como surgem novas ideias e a partir de quais situações. Os

gestores das instituições responderam que, na maioria das vezes, as decisões são tomadas pelas matrizes das instituições para serem atendidas em todo o Brasil e algumas são focadas por regiões. Destacando: 1) De acordo com a realidade de algumas das partes envolvidas de determinadas regiões ou até diferentes países; 2) Formação de comitê na sede, de acordo com a necessidade do momento; 3) De estado para estado, as agências mostram o reflexo positivo do que foi feito das operações de crédito, procurando evitar o êxodo rural; 4) Desenvolvido pelo departamento de marketing que fica na Matriz; 5) A reciclagem de materiais.

No que se refere às iniciativas das instituições financeiras que visem minimizar o impacto ambiental gerado por sua atuação, 100% das empresas entrevistadas responderam que procuram reduzir o consumo de papel, oferecendo aos clientes a opção de receberem extratos e faturas de cartão em formato eletrônico, com o intuito de minimizar o impacto no meio ambiente, conforme pode ser observado na figura 13. Mas muitos clientes ainda são apegados aos extratos físicos e apresentam rejeições em relação ao formato eletrônico.

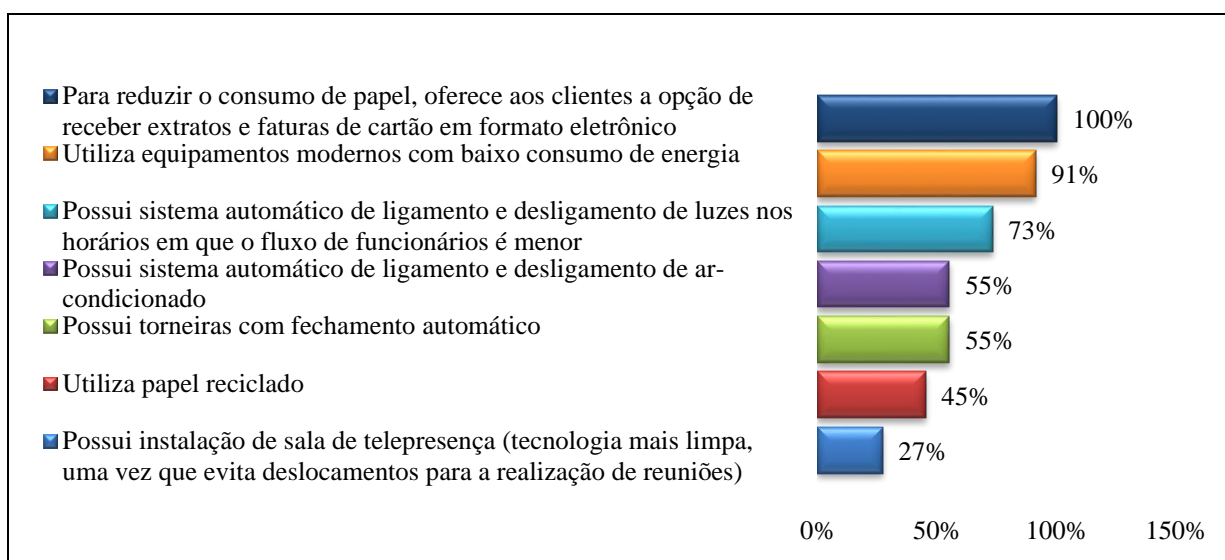


Figura 13 – Iniciativas para minimizar o impacto ambiental

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda sobre a figura 13, pode se observar que 91% das instituições também possuem equipamentos com baixo consumo de energia (Ar Condicionado, Computador, Lâmpada de LED, Caixa Eletrônica) e 73% possuem sistema automático de ligamento e desligamento de luzes nos horários de baixo fluxo.

Para Lage (2001), as discussões sobre a questão da sustentabilidade que trata do aproveitamento dos recursos naturais vêm sendo ampliada onde se busca pela localização de novas formas que levam ao aperfeiçoamento de tecnologias capazes de repor ou renovar os recursos que foram explorados, em que a reciclagem e a reutilização funcionam como um

meio para retardar o processo de exaustão dos elementos disponíveis. Pode ainda unir ações que visem à educação como forma de desenvolvimento de uma consciência no que tange à questão ambiental.

Quanto aos programas sociais que são promovidos pelas instituições financeiras que visem beneficiar os funcionários e familiares, 91% das instituições financeiras responderam que a maior preocupação está na qualificação profissional, e 55% com a saúde de seus funcionários, conforme pode ser evidenciado na figura 14:

Funcionários	<p>Descontos na mensalidade para formação profissional ou acadêmica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) até 40%, cursos de Gestão Econômica, Finanças, entre outras áreas afins; 2) até 50%, áreas voltadas para a Administração/Cooperativismo; 3) de 50% até 80%, Administração, Ciências Contábeis, Economia, entre outras áreas afins; 4) até 80%, dependendo da função em que atua o funcionário na empresa, como Graduação, Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado/cursos na área de atuação da empresa; 5) até 80%, curso de Idiomas, Administração, entre outras áreas afins. E nas áreas não afins, até 60%; 6) até 25%, áreas não afins. E até 50%, em áreas afins da empresa; 7) até 60%, em áreas afins. <p>Gratuito:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cursos de formação profissional.
Funcionários e Familiares	<p>Gratuito:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Educação financeira.

Figura 14 – Programas sociais que são promovidos pelas instituições financeiras
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Assim, percebe-se que as instituições financeiras ainda possuem uma visão incipiente a respeito desse assunto, pois o maior foco delas ainda é a qualificação profissional, uma vez que assim obterão um maior retorno para a instituição. Mas para Almeida (2002), em uma economia cada vez mais integrada, o investimento em educação, bem como o treinamento dos trabalhadores irão interferir diretamente na melhoria da empresa e consequentemente na produção de resultados satisfatórios, já que elevando o nível educacional dos trabalhadores ocorrerá também o aumento da produtividade.

No que refere à preocupação das instituições financeiras com a promoção dos projetos sociais que são disponibilizados para a comunidade externa em geral, 82% das instituições financeiras responderam que o que elas mais apoiam são a promoção e apoio de eventos culturais locais e regionais, e 73% eventos esportivos que contribuem para formação de crianças e jovens, tanto da zona urbana quanto da rural.

Quanto à atuação das instituições financeiras com responsabilidade social, 73% das

instituições entrevistadas responderam identificar-se como uma corporação cidadã, e 55% disseram que a responsabilidade social melhora a sua imagem perante a sociedade, pois geralmente as instituições são bem vistas socialmente e possuem uma preocupação em ajudar na formação de uma sociedade mais responsável, não visando apenas o seu lucro.

De acordo com Garay (2001), quando uma empresa se posiciona socialmente de forma responsável, constitui-se em um diferencial competitivo, que tende a trazer resultados positivos para a mesma, porque assim cria-se uma imagem que beneficiará e influenciará os consumidores, que por sua vez tenderá a apresentar comportamentos de fidelidade, não apenas em relação aos produtos, mas também haverá uma identificação com a marca corporativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral analisar as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico, a aprendizagem organizacional, quando bem empregada, passa a contribuir de forma positiva para o sucesso da organização, pois devido às constantes mudanças que ocorrem no dia a dia, faz-se necessário que as organizações estejam sempre adquirindo e inserindo novos conhecimentos, para que assim, elas consigam se manterem no mercado, sendo essencial oferecer à sociedade produtos e serviços de qualidade.

Com base na pesquisa realizada junto às instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional, foi constatado que a experiência já adquirida pelos funcionários em experiências anteriores, favorece e facilita a incorporação de melhorias para aquisição de novos conhecimentos. Tais conhecimentos adquiridos, como a leitura de documentos, a educação formal, a prática individual, a atividade realizada fora do ambiente organizacional, a aprendizagem individual e coletiva, a educação continuada e os treinamentos estão sendo as ações que mais incorporam no aumento da aprendizagem organizacional. A aprendizagem contínua constitui-se como uma característica básica para que a organização consiga sobreviver no mercado cada vez mais competitivo.

Notou-se que as instituições financeiras na condução do processo de aprendizagem estão proporcionando um aprendizado constante aos seus funcionários e sempre evidenciando

a importância da missão, visão e os objetivos das instituições. Mas elas também se deparam com diversos tipos de barreiras, sendo a mais corriqueira, a dificuldade em desaprender os conhecimentos considerados não mais relevantes, devido à própria cultura desenvolvida pelo funcionário dentro da instituição.

Quanto às ações visando à sustentabilidade nas instituições financeiras, verificou-se que uma pequena quantidade delas possui uma política ambiental implantada. As maiores iniciativas visam reduzir os impactos ambientais gerados por suas atuações, muitas instituições passaram a oferecer aos seus clientes, a opção de receberem extratos e faturas de cartão no formato eletrônico, assim, ocorre uma redução no consumo de papel. A implantação de sistema automático de ligamento e desligamento de luzes, também, são iniciativas que ajudam a minimizar os impactos ambientais.

No que se refere às práticas sustentáveis, pode-se constatar que as instituições financeiras do município de Cacoal/RO possuem uma grande preocupação com ações voltadas para a dimensão social. As instituições financeiras procuram empregar pessoas com deficiência e fazem um trabalho de conscientização com os funcionários com o objetivo de existir uma boa convivência entre eles. Com relação à qualidade de vida dos funcionários, notou-se que há incentivos na redução de horas-extras e o equilíbrio entre carga horária e demanda de trabalho. Já quanto aos projetos sociais promovidos à comunidade externa em geral, estão relacionados ao apoio e promoção dos eventos culturais e esportivos.

E, quanto à dimensão econômica, estão sendo oferecidos basicamente: a) cursos de educação financeira, que visa desenvolver o uso consciente de como utilizar o dinheiro de forma adequada; e b) linhas de créditos destinados a fomentar as atividades produtivas e assim proporcionando o aumento da geração de rendas e melhorias na qualidade de vida da comunidade.

Por fim, os resultados indicaram que as ações relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional atenderam aos objetivos propostos, pois ficou evidenciado que as instituições financeiras possuem uma preocupação com o processo de aprendizagem dos seus funcionários. Enquanto que as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que contribuem para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras, atenderam parcialmente aos objetivos propostos nesta pesquisa, visto que ainda é considerada um pouco incipiente no município de Cacoal/RO, porque a maioria das ações estão sendo desenvolvidas em nível regional e em todo o Brasil. Assim, os resultados demonstraram que as instituições foco do estudo, estão realizando poucas ações no município, comparado ao que é demonstrado na figura 4 desse material.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique e cols. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BANCO DA AMAZÔNIA. Disponível em: <<http://www.bancoamazonia.com.br/index.php/sociedade/apresentacao>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page4,8305,3912,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28458&codigoMenu=15217>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

BARBOSA, Dione Mary de Cerqueira *et al.* **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União**. 2003. 155 f. Dissertação (Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Disponível em: <http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/a_aprendizagem_organizacional_otimizando_resultados_do_t.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2015.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 out. 2015.

BOZZETTO, Vanessa. **Aprendizagem e cultura organizacional: um estudo sobre demandas sociais na empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A.** 2015. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/823/1/Vanessa%20Bozzetto.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

BRADESCO. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/atuacao-responsavel.shtm>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sustentabilidade/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios**. 6. ed. Campinas, SP: Papiros, 2011.

DANTAS, Fabiano. Balanço social e a responsabilidade social nas empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, p. 65-82, 2011. Disponível em: <www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/download/.../2119>. Acesso em: 10 dez. 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Cristiani de Oliveira Silva; TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais. In: **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. v. 4, São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=59XJL8OIKRYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 8 dez. 2015.

GARAY, Angela Beatriz Busato Scheffer. Programa de Voluntariado Empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6-14, jul./set. 2001. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=2>. Acesso em: 9 dez. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel *et al.* Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3363.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2015.

HSBC. Disponível em: <http://www.hsbc.com.br/1/2/br/sobre-o-hsbc/sustentabilidade?WT.ac=HBBR_FOOTERC0108#/sustentabilidade>. Acesso em: 13 jan. 2016.

ITAÚ. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/sobre/quem-somos/>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrodemetodologiadapesquisa2010.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

LAGE, Allene Carvalho. **Administração pública orientada para o desenvolvimento sustentável. Um estudo de caso: os ventos das mudanças no Ceará também geram energia**. 2001. 157 f. Dissertação (Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3547/Dissertacao_Allene.PDF?sequence=1>. Acesso em: 8 dez. 2015.

LEVEK, Andrea Cunha. Gestão de negócios com responsabilidade social. **Revista FAE BUSINESS**, n. 9, p. 24-25, set. 2004. Disponível em: <<http://www2.fae.edu/galeria/getImage/1/16570179682399246.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 7 dez. 2015.

MCSHANE, Steven L. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 16, p. 22-41, 2004. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-.2.2/index.php/eed/article/viewFile/3442/pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SACOMANO, Aline Rodrigues. **Responsabilidade social como elemento para a Sustentabilidade, a qualidade de produtos e serviços e a qualidade de vida**. 2010. 116 f. Dissertação (Engenharia de Produção) - Universidade Paulista, São Paulo. Disponível em: <https://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/eng_producao/download/eng_Aline_Rodrigues_Sacomano.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2010.

SICCOOB. **Política Institucional de Responsabilidade Socioambiental**. 2015. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br/>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

SICREDI. **Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental**. 2015. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

SILVA, Antonia *et al.* Responsabilidade social empresarial: análise da relação entre a receita líquida e os investimentos socioambientais da Petrobrás. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.13, n. 1, p. 108-133, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/1057/981>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

SILVEIRA, Antônio Augusto. **Gestão do Conhecimento com ênfase na aprendizagem organizacional**: um estudo multicaso no contexto bancário. 2004. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, MG. Disponível em: <<http://saturno.unifei.edu.br/bim/0031263.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2015.

SILVEIRA, Marco Antonio. Gestão estratégica para a sustentabilidade organizacional: capital humano e os processos de inovação e aprendizagem. In: SILVEIRA, Marco Antonio (Org.). **Gestão da sustentabilidade organizacional**: inovação, aprendizagem e capital humano. v. 2, Campinas, SP: CTI, 2012. Disponível em: <http://www.cti.gov.br/images/Livros_GAIA/Livro2Gaia_Miolo.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015.

SILVEIRA, Marco Antonio; MAIA, Larissa; FIORAVANTI, Marina. Aprendizagem organizacional para a sustentabilidade: integração ao trabalho e valorização do fator humano. In: SILVEIRA, Marco Antonio (Org.). **Gestão da sustentabilidade organizacional**: inovação, aprendizagem e capital humano. v. 2, Campinas, SP: CTI, 2012. Disponível em: <http://www.cti.gov.br/images/Livros_GAIA/Livro2Gaia_Miolo.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WITT, Hana Cristina. **Aprendizagem organizacional a partir do ensino da metodologia de análise e solução de problemas**. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10175/000558435.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/7787/4706>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM OS GESTORES DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Respondente:_____.

Cargo na empresa:_____.

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa de idade:

☐ Até 25 anos ☐ De 25 a 35 anos ☐ De 35 a 45 anos

☐ De 45 a 60 anos ☐ Acima de 60 anos

Escolaridade:

☐ Doutorado ☐ Mestrado ☐ Especialização

☐ 3º grau ☐ 2º grau ☐ Outro

Tempo de atuação na empresa:

☐ 1 ano ou menos ☐ Mais de 1 a 3 anos ☐ Mais de 3 a 5 anos

☐ Mais de 5 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos

Nº de funcionários da instituição:_____.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

1 - Marque a alternativa que melhor descreve seu nível de atuação na instituição:

- () Estratégico (formulação e execução de políticas gerais da instituição);
() Intermediário (elaboração e execução de planos e programas específicos);
() Operacional (execução de rotinas e procedimentos).

2 - Os conhecimentos adquiridos por meio de novas aprendizagens oferecidas pela instituição influenciam o desenvolvimento do seu trabalho? De qual forma?

3 - Nos últimos dois anos, buscando aperfeiçoar o espaço organizacional por meio de novos aprendizados, quantos encontros oferecidos pela instituição participou?

- () Apenas 1; () De 2 a 3; () De 4 a 5; () 6 ou mais.

4 - Como absorve, internaliza ou incorpora conhecimentos?

- () Lendo documentos impressos/online;
() Por meio de educação formal (cursos, palestras, treinamentos);
() A partir da prática individual (aprender fazendo) ;
() Refletindo sobre experiências pessoais já ocorridas;
() Observando outros profissionais;

() Outros. Especifique: _____.

5 - Acredita que atividades diferenciadas, realizadas fora do ambiente organizacional facilitam no desenvolvimento de novas aprendizagens? Como?

6 - A instituição tem atividades relacionadas à troca de conhecimentos com outras instituições de mesma natureza? Como?

7 - A instituição costuma contratar funcionários que já tenham conhecimento e experiência na área? Como esse conhecimento e experiência podem ajudar a organização?

8 - A instituição estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de funcionários da organização? Quais são esses métodos?

9 - Para a instituição, o desenvolvimento da aprendizagem constante é visto como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional no mercado competitivo? Porque?

10 - A empresa motiva os funcionários para agregar novos conhecimentos? Caso positivo, oferece alguma recompensa?

() Motivação; () Treinamento; () Premiação; () Incentivo financeiro.

11 - Como a instituição incentiva a aprendizagem do funcionário?

- () Aprendizagem individual;
- () Aprendizagem coletiva;
- () Aprendizagem individual e coletiva;
- () Educação continuada.

12 - Como os funcionários adquirem e atualizam seus conhecimentos?

- () Reunião; () Treinamento; () Palestras; () Congressos;
- () Seminários; () Cursos; () Leitura; () Convenções.

13 - Em qual (quais) condição (ões) favoráveis são atribuídas aos funcionários durante o processo de criação de conhecimento?

- () A missão e os objetivos da instituição são comunicados a todos os funcionários;
- () Os funcionários possuem conhecimentos que ultrapassam a necessidade real de seu cargo ou função;
- () Os funcionários são estimulados a metas desafiadoras, vislumbrando o ambiente organizacional em “sentido de crise”;
- () A equipe que elabora os relatórios de sustentabilidade pertence a diferentes departamentos funcionais;
- () Os funcionários possuem grande variedade de competências e experiências, qualificando-os a lidar com os desafios impostos pelo ambiente;
- () Outros. Especifique:_____.

14 - Quais as barreiras para o aprendizado organizacional e transferência do conhecimento através da prática?

- () Dificuldade em desaprender (conhecimentos obsoletos e inúteis);
- () Dificuldade de transmissão; () Dificuldade de relacionamento;
- () Falta de autonomia.

15 - Quais as experiências abaixo, MAIS FREQUENTES em que os indivíduos possam interagir e compartilhar suas experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais:

- () Reuniões; () Sala de café; () Bebedouros;
() *Coffee-break*; () Conferências; () Eventos fora da organização;
() Sessões de dinâmica em grupo; () *Intranet*;
() Fórum de discussão; () *E-mail*; () *Chat*;
() Rodízio de função; () Seminários;
() Outros. Especifique:_____.

A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

1 - A instituição possui uma política ambiental cujas diretrizes são refletidas nos processos de planejamento e gestão da empresa? Como?

2 - A instituição pratica a sustentabilidade na dimensão:

- () Econômica; () Social; () Ambiental.

3 - Medidas adotadas pela instituição visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência:

- () Investimento em meios de acessibilidade;
() Investimento em tecnologias adequadas para a realização do trabalho;
() Capacitação profissional;
() Sensibilização e conscientização de seus funcionários para a recepção e boa convivência profissional.

4 - Em relação à preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, a instituição:

- () Oferece benefícios como opção de alimentos saudáveis, academia, ginástica laboral, e outras atividades que promovam o bem estar e uma vida mais saudável;
() Acompanha a situação de seus funcionários quanto a aspectos relacionados à sua qualidade de vida;
() Conscientiza, informa e estimula seus funcionários quanto a um estilo de vida saudável;
() Possui programas que incentivem a redução de horas-extras e equilíbrio entre carga horária disponível e demanda de trabalho;
() Outros._____.

5 - Durante a elaboração dos relatórios de sustentabilidade surgem novas ideias a partir de qual (is) situação (ões)?

6 - Assinale as iniciativas tomadas pela empresa para minimizar o impacto ambiental gerado por sua atuação:

- () Utiliza papel reciclado;
() Para reduzir o consumo de papel, oferece aos clientes a opção de receber extratos e faturas de cartão em formato eletrônico;
() Utiliza equipamentos modernos com baixo consumo de energia;
() Capta água da chuva para uso não potável;
() Possui instalação de sala de telepresença (tecnologia mais limpa, uma vez que evita deslocamentos para a realização de reuniões);
() Possui sistema automático de ligamento e desligamento de luzes nos horários em que o fluxo de funcionários é menor;

- ☐ Possui sistema automático de ligamento e desligamento de ar-condicionado;
- ☐ Possui torneiras com fechamento automático.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

1-A instituição desenvolve programas sociais voltados para os funcionários/colaboradores internos e familiares?

- ☐ Esporte; ☐ Saúde; ☐ Alimentação; ☐ Assistência social;
- ☐ Educação; ☐ Estímulo ao emprego; ☐ Qualificação profissional.

2- Qual é a palavra que melhor representa a relação com o projeto social que participa?

- ☐ Bem-estar pessoal; ☐ Responsabilidade; ☐ Satisfação;
- ☐ Valorização da pessoa; ☐ Acolhida; ☐ Transparência;
- ☐ Afiliação; ☐ Integração; ☐ Esperança;
- ☐ Confiança.

3- Quais resultados positivos os projetos sociais geram para a comunidade?

- ☐ Melhoria das condições de lazer da população;
- ☐ Proporciona assistência médica e hospitalar, odontológica e farmacêutica;
- ☐ Construção e manutenção de parques recreativos;
- ☐ Manutenção de creches;
- ☐ Apoio ao esporte e a eventos esportivos;
- ☐ Manutenção de escolas e bolsas de estudo;
- ☐ Promoção e apoio de eventos culturais.

4 - Atuar com Responsabilidade Social é importante para a instituição, pois:

- ☐ Melhorar a sua imagem institucional;
- ☐ Qualificar sua relação com os clientes;
- ☐ Identificar-se como uma corporação-cidadã;
- ☐ Servir de exemplo para outras companhias.

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Respondente:_____.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

1 - Os conhecimentos adquiridos por meio de novas aprendizagens oferecidas pela instituição influenciam o desenvolvimento do seu trabalho? De qual forma?

2 - Nos últimos dois anos, buscando aperfeiçoar o espaço organizacional por meio de novos aprendizados, quantos encontros oferecidos pela instituição participou?

() Apenas 1; () De 2 a 3; () De 4 a 5; () 6 ou mais.

3 - Como absorve, internaliza ou incorpora conhecimentos?

() Lendo documentos impressos/online;

() Por meio de educação formal (cursos, palestras, treinamentos);

() A partir da prática individual (aprender fazendo) ;

() Refletindo sobre experiências pessoais já ocorridas;

() Observando outros profissionais;

() Outros. Especifique: _____.

4 - Acredita que atividades diferenciadas, realizadas fora do ambiente organizacional facilitam no desenvolvimento de novas aprendizagens? Como?

5 - A instituição tem atividades relacionadas à troca de conhecimentos com outras instituições de mesma natureza? Como?

6 - Para a instituição, o desenvolvimento da aprendizagem constante é visto como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional no mercado competitivo? Porque?

7 - A empresa motiva os funcionários para agregar novos conhecimentos? Caso positivo, oferece alguma recompensa?

() Motivação; () Treinamento; () Premiação; () Incentivo financeiro.

8 - Como a instituição incentiva a aprendizagem do funcionário?

() Aprendizagem individual;

() Aprendizagem coletiva;

() Aprendizagem individual e coletiva;

() Educação continuada.

9 - Como os funcionários adquirem e atualizam seus conhecimentos?

() Reunião; () Treinamento; () Palestras; () Congressos;

() Seminários; () Cursos; () Leitura; () Convenções.

10 - Em qual (quais) condição (ões) favoráveis são atribuídas aos funcionários durante o processo de criação de conhecimento?

() A missão e os objetivos da instituição são comunicados a todos os funcionários;

- () Os funcionários possuem conhecimentos que ultrapassam a necessidade real de seu cargo ou função;
- () Os funcionários são estimulados a metas desafiadoras, vislumbrando o ambiente organizacional em “sentido de crise”;
- () A equipe que elabora os relatórios de sustentabilidade pertence a diferentes departamentos funcionais;
- () Os funcionários possuem grande variedade de competências e experiências, qualificando-os a lidar com os desafios impostos pelo ambiente;
- () Outro. Especifique:_____.

11 - Quais as barreiras para o aprendizado organizacional e transferência do conhecimento através da prática?

- () Dificuldade em desaprender (conhecimentos obsoletos e inúteis);
- () Dificuldade de transmissão; () Dificuldade de relacionamento;
- () Falta de autonomia.

12 - Quais as experiências abaixo, MAIS FREQUENTES em que os indivíduos possam interagir e compartilhar suas experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais:

- () Reuniões; () Sala de café; () Bebedouros;
- () *Coffee-break*; () Conferências; () Eventos fora da organização;
- () Sessões de dinâmica em grupo; () *Intranet*;
- () Fórum de discussão; () *E-mail*; () *Chat*;
- () Rodízio de função; () Seminários;
- () Outros. Especifique:_____.